



TRABAJO FIN DE GRADO

Tutor académico: Javier Gómez Martínez

Tutor externo: Roberto Ontañón Peredo

Memoria de prácticas en el Museo de Prehistoria y
Arqueología de Cantabria (MUPAC)

Training Report in the Museum of Prehistory and
Archaeology of Cantabria (MUPAC)

Francisco Otí Carral

Junio 2020

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
1.1. EL MUSEO EN LA ACTUALIDAD: LA DIFUSIÓN CULTURAL	6
2. PLANTEAMIENTO: TEMA, OBJETIVOS, METODOLOGÍA	8
3. PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES REALIZADAS	9
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUPAC	9
3.1.1. Análisis del macroentorno: panorama turístico, geográfico y social. 10	
3.1.2. Análisis del microentorno	11
3.1.2.1. Historia	12
3.1.2.2. Pinturas murales	12
3.1.2.3. Colecciones permanentes	12
3.1.2.4. Exposiciones temporales.....	13
3.1.2.5. Equipo de trabajo	13
3.1.2.6. Publicaciones y tienda	13
3.1.3. Descripción de la oferta y de la competencia	13
3.1.4. Diagnóstico del MUPAC	14
3.2. SONDEO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES Y SOCIALES	16
3.2.1. Fundamentación teórica: el museo y las técnicas de comunicación... 16	
3.2.2. Exploración	18
3.2.2.1. Medios de comunicación tradicionales: periodismo cultural	20
3.2.2.2. Medios de comunicación sociales: página web, redes sociales.....	29
a) Página web.....	29
b) Redes sociales	29
- Facebook	31
- Twitter.....	35
3.2.2.3. YouTube	40

3.2.2.4. Medios vinculados con la promoción turística de Cantabria	42
4. CONCLUSIONES: IMAGEN Y VALOR SOCIAL DEL MUPAC.....	44
BIBLIOGRAFÍA	47
HEMEROGRAFÍA	49
WEBGRAFÍA	50

RESUMEN

A pesar del auge de las nuevas tecnologías (TIC), los estudios sobre el público en línea y la difusión del museo hacia el exterior son realidades que han estado olvidadas durante mucho tiempo, dado que, por diversas razones, hasta ahora son pocos los investigadores españoles que lo han tomado como objeto de estudio. Lo cierto es que para el MUPAC es uno de los problemas más importantes pendientes todavía de resolver. En este trabajo pretendemos realizar un primer análisis sobre estas cuestiones para poder establecer, en última instancia, una puesta en valor sobre esta institución en su público más esquivo, el virtual.

PALABRAS CLAVE:

MUPAC, museo, nuevas tecnologías (TIC), difusión cultural, público virtual

ABSTRACT

Despite the rise of new technologies (ICT), studies on the online public and the diffusion of the museum abroad are realities that have been long forgotten, given that for various reasons so far, few Spanish researchers have done so. have taken as an object of study. The truth is that for MUPAC it is one of the most important problems still to be solved. In this work, we intend to carry out a first analysis on these issues in order to establish, ultimately, a value on this institution in its most elusive audience, the virtual one.

KEY WORDS:

MUPAC, museum, new technologies (ITC), cultural diffusion, virtual public

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo consiste en la redacción de una Memoria de Prácticas a través de la experiencia obtenida en el Museo de Arqueología y Prehistoria de Cantabria (MUPAC) y la propia, tras la finalización de los cuatro años de la carrera. Gracias al plan de estudios de la asignatura “Museología y Museografía”, impartida por el profesor Javier Gómez Martínez, y a su gran apoyo, la tarea a desarrollar en este trabajo fortalece la comprensión de que la investigación museológica está en continuo desarrollo y necesita de la colaboración de otras disciplinas para su actividad.

Los objetivos pueden resultar similares a los establecidos para los TFG bibliográficos, aunque, bien es cierto, que sí presentan algunas diferencias necesarias de señalar. A mi parecer, el más importante de ellos es la puesta en práctica del conjunto de capacidades y habilidades obtenidas a lo largo de la carrera en un sentido más metodológico, en especial el que hace referencia al conocimiento y habilidad para usar métodos y técnicas de otras ciencias humanas afines. En concreto, conocer a la Sociología en su diversidad de ramas, como herramienta para el desarrollo del conocimiento de análisis y gestión del Patrimonio Cultural. Así mismo, este ejercicio también inicia un acercamiento con el universo de los medios de comunicación, tradicionales y sociales, y su aportación al proceso de difusión del Patrimonio. Con otras palabras, poner en práctica el uso de las nuevas tecnologías de la información (TIC) al servicio de las Humanidades y del Patrimonio.

Por ello, y para poder desarrollar al máximo mis competencias profesionales de cara al mundo laboral, la realización de unas prácticas complementarias para el desarrollo de mi TFG está enfocada en el terreno de la museología. En concreto, aprender los objetivos de un plan de comunicación y difusión a partir de una investigación previa, aplicado a una institución dedicada al Patrimonio Cultural: el MUPAC.

Como se ha dicho, la tarea que se me adjudicó también está centrada en el estudio del público y de la difusión del museo, cuya elección se debe a varias razones. La primera de ellas hace referencia a que la museología es una ciencia de acción; por lo tanto, toda su actividad requiere de un estudio previo donde se encuentren soluciones prácticas a los problemas planteados. El propio director del museo, Roberto Ontañón Peredo, me indicó que una de las carencias que más preocupan a la institución es su escasa promoción hacia el exterior. De ahí el origen de la segunda parte de este trabajo: un sondeo por los medios de comunicación del museo, tanto tradicionales como sociales.

En el artículo “El Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria: pasado, presente y futuro”, redactado por el propio director, en colaboración con María Adriana Chauvin Grandela, sobre el recorrido histórico de casi 100 años del MUPAC, también se vuelve a hacer hincapié en que las dos particularidades que ha ido arrastrando esta sede, a lo largo de toda su actividad, son los dos condicionantes de su actual situación. Esquemáticamente serían los siguientes:

- 1.) La que hace referencia al problema de su emplazamiento definitivo, ya que a lo largo del tiempo se ha visto desplazado en tres ocasiones.
- 2.) La que hace referencia al problema de su ubicación en locales subterráneos, los cuales siempre estaban enfocados a otro tipo de funciones.

Estos dos problemas han condicionado enormemente al museo y son, precisamente, la base que explica el problema al que se quiere hacer frente en este trabajo. Según Ontañón Peredo:

“Tras su última remodelación, podemos confirmar que el MUPAC se ha incorporado a la primera línea de los museos arqueológicos españoles. Sin embargo, su situación dista de ser óptima, a falta de una solución adecuada al sempiterno problema de la carencia de una sede propia, digna y definitiva”.¹

En este artículo se está denunciando indirectamente la falta de iniciativa por parte del Gobierno regional por no haber ejecutado políticas culturales para la solución de dichos problemas ya que ¿cómo va a conocer el público al museo si este no dispone de un edificio físico adecuado para su instalación y desarrollo?

Más adelante veremos cómo el MUPAC no solamente está condicionado por estos dos longevos inconvenientes, sino que, además, la falta de presupuesto impide la toma de medidas eficaces por parte de los responsables para reformarse y seguir la línea de una nueva realidad social que obliga proyectarse hacia el exterior.

Dada mi formación como historiador, creo oportuno redactar un breve resumen sobre la situación actual de nuestra sociedad relacionándolo, y compaginándolo, con esta nueva realidad de renovación de las funciones y posibilidades de los museos hacia su entorno.

¹ ONTAÑÓN PEREDO, Roberto; CHAUVIN GRANDELA, Adriana M. “El Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria: pasado, presente y futuro”. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*. [en línea]. N.º Extra-35, (2017), págs. 811-824. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6269416>

De la misma forma se pretende demostrar como las nuevas tecnologías son nuevas formas de acceder, estudiar y divulgar las Humanidades.

1.1. EL MUSEO EN LA ACTUALIDAD: LA DIFUSIÓN CULTURAL

Históricamente el museo se entendía como un lugar reservado, donde se congregaba un tipo concreto de público para la contemplación, y reflexión, de las obras o materiales que la institución conservaba. El momento en que se inició la ruptura formal con respecto al perfil convencional del museo está relacionado con el auge de la “Nueva Museología”, o “Museología Crítica”, de los años 70 del siglo pasado, la cual supuso un cambio en el paradigma establecido. Así, como decía reciente Santos M. Mateos Rusillo, “se ha pasado de un museo con las puertas cerradas a cal y canto a uno con las puertas abiertas de par en par”².

El museo del siglo XXI, como instrumento al servicio de la sociedad, posee un origen multicausal. Son varios los aceleradores que provocaron esta necesidad de abrirse hacia el exterior. Quizás, el más importante de ellos, por su transcendencia a nivel mundial, fue el denominado como “revolución digital”. Su importancia radica en que se ha alterado la visión que la sociedad tiene sobre la realidad en la que vive e interactúa.

Esta nueva tesitura liderada por una cultura de masas, cuya naturaleza está ligada a los efectos de la globalización y a la informatización cultural, ha provocado que el Consejo Internacional de Museos (I.C.O.M.) recomiende la utilización de las múltiples facetas que Internet puede ofrecer a los museos. Por ello, muchos autores defienden la idea de que el proceso de recuperación del patrimonio: localizarlo, catalogarlo y difundirlo³, necesita adaptarse a las nuevas demandas. Así deja constancia de ello, por ejemplo, Gonzalo Ruiz Zapatero sobre el Patrimonio Arqueológico:

“Una de las necesidades más importantes de la Arqueología en el siglo XXI es la divulgación de sus descubrimientos y logros, de su valor como disciplina histórica y social y de su importancia para la construcción de identidades en el mundo contemporáneo. Esa divulgación del pasado arqueológico pasa necesariamente por su

² MATEOS RUSILLO, Santos M. *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Trea, 2012, pág. 11.

³ Entendiendo el término “difundir” como “proteger, mediante acciones relacionadas con el tratamiento técnico, todas las manifestaciones culturales del hombre y propiciar, a través del conocimiento y la integración en la sociedad actual, la permanencia de aquellos que nos ha legado la Historia facilitando su proyección hacia el futuro”. Véase, CUÑAT CISCAR, Virginia María. “Recuperación del patrimonio histórico: una perspectiva histórica”. ALEGRE ÁVILA, Juan Manuel (Dir.). *El patrimonio cultural español: aspectos jurídicos*, 1994, pág. 74.

difusión a través de los medios de comunicación de masas: prensa, radio, televisión e Internet”⁴.

Todo esto, lógicamente, no ha sido ajeno al mundo de la museología y la museografía. Federica Satta señaló en su Tesis Doctoral que, como fruto de las nuevas tecnologías de comunicación, en especial, de las redes sociales, y como consecuencia del origen de la Nueva Museología en los años 80:

“el museo se ha enfocado sobre todo en el cambio de su relación con el público y en la creación de un nuevo espacio, donde un museo sin barreras no solo permite a los visitantes de participar en primera persona en las actividades museísticas, sino actúa como instrumento insertado en un circuito multisectorial de transmisión de informaciones y estímulos, donde el objetivo es la participación de la población de una forma activa y la planificación compartida”⁵.

Esa participación del público en la propia dinámica del museo es quizás el elemento más importante que la Nueva Museología se ha planteado y, hoy en día, cuestiona. Y esto me recuerda enormemente a la idea que García Lorca planteó en *El público*⁶: hacer del público el protagonista fundamental de la propia obra teatral. Del mismo modo, este siglo XXI se caracteriza, en parte, por el intento de las instituciones culturales de fomentar la participación de la Sociedad Civil en la Protección del Patrimonio⁷, es decir, intentar involucrar a la población en la propia comunidad del museo⁸.

Sin embargo, de la misma forma que el museo debe ser un actor que fomente la cultura, acogiendo en sus brazos a todo el público que guste de visitarle, debe ser un fomentador económico, es decir, que sea capaz de competir para conseguir su identidad y generar sus

⁴ RUIZ ZAPATERO, Gonzalo. “La divulgación del pasado. Arqueólogos y periodistas: una relación posible” *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*. [en línea] Año n.º 4. N.º 17, (1996) pág. 96. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3018320>

⁵ SATTA, Federica. Las estrategias de comunicación digital de los museos en las redes sociales: análisis de presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili, 2017. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <http://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/TDX%3A2713>

⁶ GARCÍA LORCA, Federico. *El público*. CLEMENTA MILLÁN, María (ed.) 12.ª. Ed. Madrid: Cátedra, 2015.

⁷ CUÑAT CISCAR, Virginia María. *Recuperación del patrimonio histórico... op. cit.*, pág. 79.

⁸ Lo que ha sido denominado museología comunitaria, fruto de la llamada cultura participativa. Véase, GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel. “El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo” *Complutum*. [en línea]. Vol. 26. N.º 2, (2015) (Ejemplar dedicado a: La museología entre la tradición y la posmodernidad), pág. 42. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671883>

propios ingresos. Este choque de ideas, incompatibles aparentemente, representan el día a día de todos los museos.

Por último, y a pesar el auge de estudios especializados en esta última década, hay que destacar que el nuevo papel de los museos ha tenido un leve impacto en España. A pesar de ello, la toma de conciencia es el primer paso para conseguir soluciones y poder seguir el ritmo de los cambios que se producen a nuestro alrededor.

2. PLANTEAMIENTO: TEMA, OBJETIVOS, METODOLOGÍA

En resumidas cuentas, la importancia de mi tarea radica en conocer cuál es la situación del MUPAC dentro del ámbito digital, por un lado, y del nuevo contexto social al que los museos se deben enfrentar en este siglo XXI, por otro. Como se observa en el índice, el análisis está dividido en tres partes diferenciables:

- 1) Basándome en estrategias de planes estratégicos de museología, y en la metodología utilizada por la sociología artística y el *marketing* cultural, se pretende contestar al siguiente problema: ¿está utilizando el MUPAC las herramientas de difusión óptimas para llegar hacia su comunidad? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- 2) Después, se llevará a cabo un estudio del público del museo a partir de dos canales de comunicación: los tradicionales, por un lado, y, los sociales, por otro. De esta forma, se intentará conocer el efecto que tiene la promoción del museo hacia sus visitantes.
- 3) Se finalizará estableciendo unas conclusiones y propuestas de acción con perspectivas futuras.

El objetivo final que se pretende alcanzar consiste en la combinación de las actividades realizadas durante las 250 horas de prácticas. De forma esquemática serían las siguientes:

- Referidas al análisis del entorno:
 - Composición de un breve resumen sobre el panorama turístico, geográfico, social y económico de Cantabria y, en concreto, de Santander.
 - Análisis del micro y macroentorno: reconstrucción de la potencialidad actual del museo.
 - Descripción de la oferta y análisis de la competencia.
- Referidas al sondeo por los medios de comunicación:
 - Exploración a través de los medios de comunicación tradicionales.
 - Exploración a través de los medios de comunicación sociales.

- Conclusiones:
 - Combinación de los resultados obtenidos y puesta en valor del MUPAC.

Para su realización se han utilizado fuentes diversas pertenecientes al “Plan Estadístico Nacional, Estadística de Museos y Colecciones Museográficas” del Ministerio de Cultura y Deporte, así como periódicos locales de amplio alcance, como *El Diario Montañés*, y redes sociales, como Facebook e Instagram y otras publicaciones, como la revista *TELOS*.

3. PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUPAC

Cuando los investigadores hablan del encuentro entre el museo y la comunidad, no se refieren únicamente a una campaña comunitaria a través de los medios de comunicación. Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera utilizan la metáfora gastronómica del cocinero y la tortilla de patatas para explicar que no todos los museos tienen por qué ser iguales, o tienen la misma necesidad de cumplir los mismos pasos de otros museos⁹. Su propuesta se basa en generar una marca propia que haga visibles e identificables en el conglomerado de museos con los que comparten misión y visitantes¹⁰.

En este sentido, el MUPAC sí que intenta seguir los pasos de otro museo, el Museo de Altamira, buscando un perfil más o menos similar, y unos resultados de éxito parecidos. Así se deja constancia en el *Plan Estratégico 2019-2020*: “La promoción que hace el Gobierno de Cantabria del Museo de Altamira constituye un ejemplo de lo que se puede hacer y, al mismo tiempo, un agravio comparativo para el MUPAC”¹¹. No se trata de una copia literal de los pasos de Altamira, pero sí el establecimiento de sinergias con el propio museo, y similares, como el IIIPC, el Centro de Categoría 2 Unesco, o el propio Centro Botín¹².

Es por ello por lo que, en esta primera actividad, analizaré el *Plan Estratégico 2019 – 2020* del MUPAC para conocer cuál es su situación actual, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y conocer si realmente está poniendo en valor el entorno en el que se ubica. Así

⁹ SABATÉ NAVARRO, Miquel; GORT RIERA, Roser. *Museo y Comunidad: Un museo para todos los públicos*. Gijón: Trea, 2012, pág. 24.

¹⁰ *Idem*.

¹¹ ONTAÑÓN PEREDO, Roberto; CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. 2019. Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria. Plan Estratégico 2019-2022. [Consulta: 25/05/2020]. Boletín Oficial de Cantabria. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: <https://boc.cantabria.es/boces/boletines.do?boton=siguiente&id=23824>

¹² *Ibidem*, págs. 29-30.

pretendo distinguir si existe “la marca MUPAC”, lo cual me datará un punto de partida para analizar el impacto que tienen los medios de comunicación en su público digital.

3.1.1. Análisis del macroentorno: panorama turístico, geográfico y social

Orientándonos en el tema de nuestro estudio, según la última actualización del Instituto Cántabro de Estadística, en el 2007, 215.300 turistas viajaron a Cantabria por motivos culturales¹³. Esta cifra es muy representativa ya que indica que la cultura de la comunidad, incluyendo al MUPAC, es un referente turístico. Según la misma fuente, en el 2013, esa cifra se incrementó en un 41,42%¹⁴.

En el *Plan Estratégico 2019-2022*, el director del museo volvió a hacer hincapié en que “el MUPAC se encuentra en una ciudad y en una comunidad autónoma en las que el

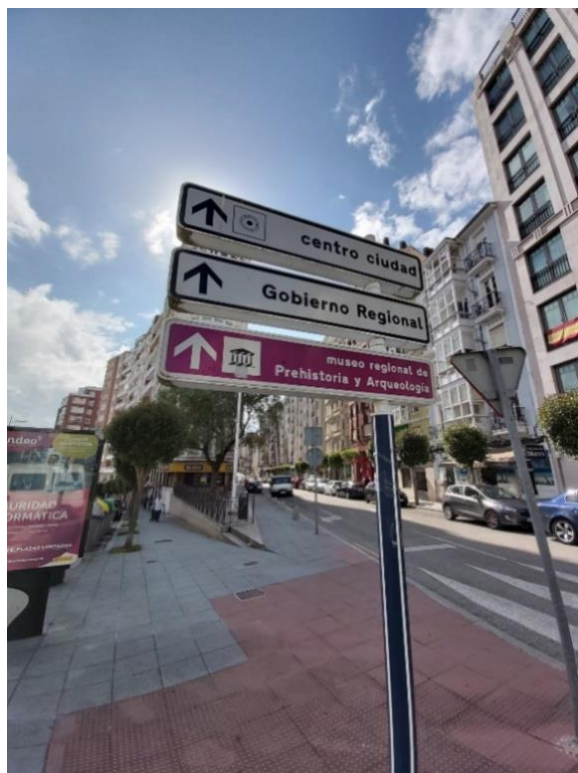


Ilustración 1. Antigua señalización del MUPAC, todavía hoy operativa. Fuente: fotografía propia.

sector turístico y el turismo cultural es una apuesta institucional”¹⁵. Por lo tanto, la situación del museo, después de la crisis del 2008, indica que su recuperación y puesta en reforma ha sido llevada a cabo efectivamente. Según sus palabras, 30.000 son los visitantes que aproximadamente la institución recibe al año, de los cuales un 12% son extranjeros¹⁶.

Respecto al panorama geográfico, el museo se encuentra situado junto al Paseo de Pereda, en la calle Bailén, en los bajos del Mercado del Este. Sin embargo, a pesar de su estratégica posición, en el centro de Santander, este resulta casi invisible para los ciudadanos. Este problema quizás se

deba a que no existen mensajes comunicativos efectivos, como, por ejemplo, no hay señaléticas en los alrededores de este museo. Esto podría proponerse como una actitud de

¹³ ICANE. 2007. Perfil del turista en Cantabria, año 2007. [Consulta: 28/05/2019]. Disponible en: <https://www.ican.es/publications>

¹⁴ ICANE. 2013. Perfil del turista en Cantabria, año 2013. [Consulta: 28/05/2019]. Disponible en: <https://www.ican.es/publications>

¹⁵ ONTAÑÓN PEREDO, Roberto. CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. *Museo de Prehistoria...* op. cit., pág. 11.

¹⁶ Estos datos habría que volver a revisarlos cuando finalice la crisis del COVID-19. *Ibidem*, págs. 5-6.

futuro, ya que estas señales además de orientar actúan como soporte promocional. Sí se ha conservado una antigua señalización en Puerto Chico (Ilustración 1), pero hoy en día, dada la lejanía de la actual sede, su función es innecesario y es otro ejemplo de la poca implicación por parte del Gobierno regional.

Por otro lado, los problemas de la conservación preventiva requieren de una mención necesaria. Los fondos del museo se encuentran en el sótano del Mercado del Este, lo cual provoca que en los meses de lluvia se den problemas de filtraciones de agua, provocando el deterioro o destrucción de los fondos. Este problema se pretende solucionar con el traslado futuro hacia la nueva sede.

La problemática de la instalación de la nueva sede tiene relación con la situación social del museo, la cual se encuentra muy condicionada por las políticas regionalistas, no solo a nivel económico. Así se deja constancia en el *Plan Estratégico*: “En la consideración del problema del MUPAC, no hay que olvidar el importante papel, pasado y presente, de la cruda confrontación política a nivel local, regional e incluso nacional, en cuyo ámbito el museo ha sido aprovechado como otro elemento más de la discusión partidaria”¹⁷.

Con estos datos, la respuesta a la cuestión inicial parece clara, es decir, sí es el MUPAC un elemento enriquecedor de su comunidad. Nos encontramos con una institución cultural que parece que, *a priori*, está desarrollando efectivamente sus competencias, ya que su servicio está definido, de ahí que sea un referente sociocultural a nivel de investigación y de turismo cultural. Sin embargo, un museo no solo se compone de un equipo concreto de profesionales internos.

El problema de la falta de promoción es la causa de estos males, según las palabras de su director: “[...S]u falta es casi total. Aparte de las acciones generadas por el propio museo y vinculadas a cada una de las actividades que se programan, falta por completo una estrategia de promoción acorde con las necesidades”¹⁸. Nuevamente, incidir que ¡hay que llevar el museo hacia el exterior!, siendo este reflejo de su comunidad¹⁹.

3.1.2. Análisis del microentorno

Se ha realizado un estudio del microentorno para conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles con la que cuenta actualmente el museo. Por la similitud de objetivos y temas,

¹⁷ *Ibidem*, pág. 14.

¹⁸ *Ibidem*, pág. 5.

¹⁹ MARTÍNEZ GIL, Tània; SANTACANA MESTRE, Joan. *La cultura museística en tiempos difíciles*. Gijón: Trea, 2013, pág. 88.

se ha utilizado como modelo a seguir el *Plan Estratégico de Mercado* de Karem Lucenith Triviño Weaver, “Un acto de fe por la valorización de la cultura prehispánica”, correspondiente al Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge²⁰.

3.1.2.1. Historia

La época de los años 80 y 90 del siglo pasado es considerada el momento en el que se produce el definitivo estancamiento del MUPAC. Los problemas que he comentado, y que se comentaran, son prueba de ello. Posee unos objetivos y planes definidos, aunque la imposibilidad de poseer una nueva ubicación estratégica impide su ejecución. A pesar de ello, cierto es que el museo sí se ha renovado y se ha incluido en el marco de la nueva museología.

Su actual lema es “un museo sobre el pasado comprometido con el presente”, a través del cual se intenta fomentar la conciencia social sobre la importancia de la arqueología y la prehistoria para la comprensión de nuestro presente²¹.

3.1.2.2. Pinturas murales

Uno de los planes de investigación que está llevando a cabo el museo se enfoca en el estudio y revisión del conjunto de pinturas rojas, de posible cronología paleolítica, en distintas cuevas de la región, como la Zona arqueológica de La Garma. Está dirigido por el director del museo Roberto Ontañón Peredo, y del mismo proyecto proviene una de las piezas adquiridas que mayor importancia tiene, la estatua-estela de Salcedo²².

3.1.2.3. Colecciones permanentes

El Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria expone aproximadamente 3000 piezas. El grueso de los materiales pertenece a la colección de arte mueble paleolítico proveniente de zonas arqueológicas, en su mayoría del norte peninsular, como El Castillo, El Pendo, La Garma, etc.

²⁰ TRIVIÑO WEAVER, Karem Lucenith “Plan estratégico de mercadeo. Un acto de fe por la valorización de la cultura prehispánica para el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge”. *Anuario Turismo y Sociedad*. [en línea]. Vol. 13, (2012) págs. 295-314. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4325824>

²¹ ONTAÑÓN PEREDO, Roberto. CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. *Museo de Prehistoria...* op. cit., pág. 6.

²² *Ibidem*, pág. 13.

El otro grupo lo compone la colección de la Protohistoria, el desarrollo de los pueblos prerromanos, el mundo romano, y los inicios de la Edad Media. En este grupo, las “estelas gigantes” son los elementos más representativos de la cultura material del museo²³.

3.1.2.4. Exposiciones temporales

Uno de los objetivos propuestos para actualizar el área de difusión didáctica consiste en una mejora de las instalaciones destinadas a la realización de exposiciones temporales mediante la habilitación de un espacio exclusivo para este fin. El problema de no disponer de un programa fijado y de una sala acorde a estas necesidades, imposibilita el éxito de este tipo de iniciativas. A pesar de ello, el MUPAC apuesta fuertemente en ellas, siendo uno de sus recursos más habituales²⁴.

3.1.2.5. Equipo de trabajo

Junto con el problema de la falta de una sede adecuada y definitiva, el MUPAC posee el inconveniente de carecer del suficiente equipo de trabajo. Esto repercute negativamente en la evolución y el desarrollo del museo. A pesar de ello, cuenta con una importante actividad investigadora. Además de la realizada por la propia institución, este acoge a un importante grupo de investigadores y de alumnos en prácticas para poder desarrollar su función educadora²⁵.

3.1.2.6. Publicaciones y tienda

Como consecuencia de la actividad investigadora que se desarrolla en el museo, se han publicado un importante volumen de material bibliográfico, lo cual hace destacar aún más el papel del museo en el ámbito del desarrollo científico. Uno de los objetivos que se ha propuesto esta institución consiste en la venta digital de publicaciones y otros productos de la tienda, la cual necesita mejorar los productos ofrecidos²⁶.

3.1.3. Descripción de la oferta y de la competencia

En el *Plan Estratégico* del MUPAC se vuelve a señalar la falta de espacio como el origen de la situación de imposibilidad de llevar a cabo las correctas funciones del museo, y la necesidad de una nueva sede como solución del problema. El área interna del museo es de unos 1000 m², y el área pública es de unos 2000 m², haciendo un total de 3000 m²

²³ *Ibidem*, pág. 21.

²⁴ *Ibidem*, pág. 64.

²⁵ *Ibidem*, págs. 6-7.

²⁶ *Ibidem*, pág. 65.

disponibles²⁷. A todo ello habría que añadirle el problema de tener sus áreas funcionales separadas en tres sedes diferentes²⁸. A esto, se le añade el inconveniente de la temática de los fondos.

En el mundo de la oferta y la demanda, la competencia entre los museos provinciales es una constante lucha por la notoriedad, por destacar sobre los demás y diferenciarse de los mismos, en donde si no se llevan a cabo estrategias o planes de comunicación externa, la supervivencia del museo puede conllevarle, incluso, a su cierre²⁹. Poder generar una identidad propia, o una marca diferenciable del resto, es una tarea muy complicada, ya que todos ellos comparten la misma temática de fondos.

Está claro que, a la competitividad entre los museos, sean arqueológicos o no, habría que añadirle otro tipo de factores como la situación política, económica y social a nivel nacional e internacional³⁰. Una posible solución sería fomentar su difusión, de ahí que, como señala Luis Walías Rivera,

“estos centros, especialmente los arqueológicos, tienen su razón de ser, por definición, en la sociedad, de tal forma que el valor de uso real de la institución, más allá de la conservación y la investigación, lo genera su público. Por lo tanto, el futuro de esta tipología de centros pasa por la correcta gestión de una serie de procesos científicos entre los que debe estar el *marketing*”³¹.

3.1.4. Diagnóstico del MUPAC

A partir del análisis de los entornos (micro y macro) se propone un diagnóstico del MUPAC a través de las siguientes tablas en donde están recogidos los puntos débiles y los puntos fuertes más destacados de esta institución.

²⁷ *Ibidem*, pág. 47.

²⁸ *Ibidem*, pág. 23.

²⁹ MARTÍNEZ GIL, Tània; SANTACANA MESTRE, Joan. *La cultura museística... op. cit.*, pág. 88.

³⁰ WALÍAS RIVERA, Luis. “La complicada implantación del marketing estratégico en los museos arqueológicos”. *Arqueología de los museos. 150 años de la creación del Museo Arqueológico Nacional: actas del V Congreso Internacional de Historia de la Arqueología / IV Jornadas de Historia SEHA – MAN*. [en línea] (2018) págs. 1369-1370. [Consulta: 07/06/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535412>

³¹ *Idem*.

PUNTOS DÉBILES	CONSECUENCIAS
Falta de una sede adecuada y definitiva	Mal desarrollo del funcionamiento del sistema interno del museo, lo que genera aún mayores costes económicos y riesgos en la conservación de los fondos. Así mismo, imposibilita la fortaleza de las demás características del museo.
División del museo en tres subsedes, alejadas entre sí	
Falta de personal especializado	Mal desarrollo de los objetivos de la institución.
Falta de una biblioteca y de un archivo en buenas condiciones	Imposibilidad de desarrollo cultural y de sus actividades relacionadas.
Falta de un departamento de <i>marketing</i>	Impedimento a la hora de difundirse hacia el exterior, con lo que se imposibilita la toma de interés de los ciudadanos.
Ausencia de cambios en las exposiciones	Los visitantes no se sienten atraídos a volver.
Problemas de prevención preventiva y de las instalaciones	Episodios de entradas de agua: deterioro o destrucción de los fondos.

Tabla 1. Puntos Débiles del MUPAC con sus consecuencias. Fuente: elaboración propia a partir de ONTAÑÓN PEREDO, Roberto. CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. *Museo de Prehistoria... op. cit.*, págs. 67-68

PUNTOS FUERTES	CONSECUENCIAS
Sus fondos	Referentes en el plano de la investigación: materiales del Paleolítico y de la Protohistoria. Patrimonio Arqueológico regional. A pesar de ello, necesidad de ofrecer un producto diferenciador del resto de museos con estas características.
Asociación de Amigos del MUPAC.	Ayuda para el mantenimiento del museo.
Por su equipo de investigación.	Ocupa un lugar central como vertebrador del patrimonio paleolítico de la región.
Ubicación	El museo se encuentra en un punto estratégico de la ciudad de Santander, y próximo a diferentes instituciones culturales, como Centro Botín.

Tabla 2. Puntos Fuertes del MUPAC con sus consecuencias. Fuente: elaboración propia a partir de ONTAÑÓN PEREDO, Roberto. CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. *Museo de Prehistoria... op. cit.*, págs. 67-68.

Recapitulando, el MUPAC sí intenta lograr su marca identitaria a través de diferentes planes de acción. Sin embargo, esta tarea es muy complicada para un museo regional, el cual posee una serie de condicionantes que le impiden avanzar y conseguir cumplir sus objetivos. En este sentido, alabo los deseos del equipo de trabajo de esta institución por ser conscientes de sus limitaciones, y por no dejarse ganar por ellas o por el desánimo.

Una vez desplazado, no olvidado, su sueño de marcar una identidad única, han iniciado el proyecto de fomentar y desarrollar al máximo sus posibilidades. Sin embargo, para ello sus dos puntos de inversión se enfocan en el proyecto de la nueva sede y en el desarrollo del equipo de investigación del museo. Este último debe fomentar la difusión a través de un departamento especializado.

3.2. SONDEO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES Y SOCIALES

3.2.1. Fundamentación teórica: el museo y las técnicas de comunicación

Pocos son los museos que no utilizan la publicidad como una técnica comunicadora. Generalmente, serán los que dispongan de un mayor presupuesto, o recursos, los que potencien al máximo esta técnica comunicativa. A lo cual, habría que añadir la limitación que se da a la hora de seleccionar el tipo de soporte que mayor convenga al mensaje que se pretende difundir. De entre las posibles opciones estas serían las más utilizadas por los museos:

- a) Entre la literatura variada, fundamentalmente los folletos.
- b) Entre los medios de comunicación, básicamente las inserciones en prensa generalista y en revistas especializadas.
- c) Entre la publicidad de exterior, generalmente posters y bandoleras³².
- d) Entre las posibilidades que ofrece la nueva Red 2.0.

Como nos podemos imaginar, van a ser muy pocos los museos que puedan permitirse un anuncio televisivo, o disponer de grandes vallas en lugares específicos de su ciudad. A pesar de ello, hoy en día, como consecuencia de la revolución digital, los límites entre la difusión cultural y la publicidad son mínimos.

Son, precisamente, los nuevos recursos digitales, y la Red 2.0., los dos condicionantes que explican la rápida expansión de la difusión cultural³³. Las instituciones que lo han

³² MATEOS RUSILLO, Santos. M. 2012. *Manual de comunicación para...* op. cit., pág. 86.

³³ *Idem*.

adoptado han sabido adaptarse y crear vías de comunicación que facilitan la interacción, a la vez que posibilitan la implantación del público objetivo que, en este caso, sería el más esquivo de todos, el digital³⁴.

Como se observa en la siguiente tabla, la Red 2.0 permite una comunicación y difusión más dinámica y directa entre los usuarios y el museo, el cual, a través del uso de las redes sociales, puede crear contenidos en donde se fomente la participación de los visitantes, es decir, permite que estos sean capaces de generar contenido propio, y no ser solamente simples receptores de esta.

RED 1.0	RED 2.0
Web de lectura	Web de lectura y de escritura
Unidireccional	Bidireccional y multidireccional
Usuario receptor	Usuario emisor y receptor
Jerárquica	Participativa y colaborativa
Información a largo plazo	En tiempo real e inmediata
Textual	Visual y multimedia
Estática	Dinámica
Informal	Compartir
Individual	Colectiva
Hablar (en monólogo)	Conservar (diálogo)
Radial	Nodal

Tabla 3. Principales diferencias entre la Red 1.0 y la Red 2.0. Fuente: LLERENA IGLESIAS, Susana. La comunicación de los museos españoles en Twitter: análisis de la situación y establecimiento de buenas prácticas. Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid, 2015. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=75458>

En último lugar, conviene hacer una precisión terminológica sobre el significado de “público”, cuando nos referimos a la comunicación. Para ello, tomamos las palabras del especialista Santos M. Mateos Rusillo, el cual señala que:

“Cuando se habla del público de un museo, o atractivo patrimonial, no solo nos referimos a los visitantes, es decir, los consumidores finales, sino a todas aquellas personas o grupos con los que el museo está interesado en mantener una relación. En este sentido, los museos son polígamos”³⁵.

³⁴ *Idem.*

³⁵ *Ibidem*, pág. 40.

En efecto, cuando Mateos Rusillo está hablando de museos polígamos se refiere a que existe un extenso mapa de públicos y atractivos patrimoniales, los cuales son necesarios, hay que tenerlos presentes³⁶. Los visitantes son el público prioritario, ya que son los que van a otorgar sentido a la institución, sin embargo, también le interesa al museo mantener relación con otro tipo de público primario. En la siguiente figura se refleja dicho mapa de públicos:



Ilustración 2. Mapa de públicos de museos y atractivos patrimoniales. Fuente: MATEOS RUSILLO, Santos. M. 2012. *Manual de comunicación para... op. cit.*, pág. 40.

Recapitulando, el museo necesita relacionarse comunicativamente con su público para poder acercarse al éxito de su misión. Esto se enlaza con la conclusión del caso práctico anterior: la necesidad de comunicarse hacia el exterior, no sólo con su público visitante, sino que, también, con sus promotores, editoriales, etc.

3.2.2. Exploración

Más allá de lo que la información teórica nos puede aportar, es necesario llevarlo a un caso práctico. Como se ha mencionado, el objetivo empírico de esta exploración es el de presentar un análisis al día de las estrategias, presencia y rendimiento del MUPAC a través de los medios de comunicación tanto tradicionales, como sociales.

Dichos resultados se establecerán a partir de una aproximación que nos permita el conocimiento y comprensión de la implicación que manifiesta el MUPAC con la Red 2.0.

³⁶ *Idem.*

A partir de esto, también se intuirá cuál es la relación existente con su público digital. En la siguiente tabla se recogen los objetivos, junto con los indicadores.

OBJETIVOS	INDICADORES
Identificar los recursos y herramientas: prensa digital, web, redes sociales, YouTube, etc.	<p>- <i>Prensa digital:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de la información de mayor interés para la audiencia, siendo esta la más neutral posible. • Utilización de fuentes fiables. • Contextualización adecuada de la noticia cultural. • Información sobre el proceso de creación del hecho cultural para la mejor comprensión de este. • Utilización de un lenguaje sencillo, fácilmente comprensible para los lectores. <p>- <i>Web:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y estética: sencilla, ordenada, de múltiples enlaces, calidad de los contenidos, elementos icónicos, etc. • Tipología de servicios, que ofrece: descriptivos (acerca del centro y su organización) o comunicacionales (conservación/cooperación). • Recursos dinámicos o interactivos de los que dispone: visitas virtuales, vídeos, podcast, etc. • ¿Se vincula a otras herramientas digitales (chats, foros, redes, correo, blog, etc.)? <p>- <i>Redes sociales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pauta o periodicidad de publicación. • Tipología de contenidos publicados. • ¿Son plataformas autosuficientes o redirigen a otras páginas donde acceder a más información? <p>- <i>YouTube:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de contenidos publicados. • ¿Hay espacio para la conversación?

Tabla 4. Objetivos e indicadores del sondeo por los medios de comunicación tradicionales y sociales.

Fuente: elaboración propia a partir de MONJAS ELETA, María. El patrimonio cultural y su tratamiento periodístico. Un análisis de la edición regional de *El Mundo de Castilla y León y el Norte de Castilla*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, 2012. [Consulta: 25/05/2020].

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=187276>; LLERENA IGLESIAS, Susana. *La comunicación de los museos... op. cit.*, págs. 13-16.

3.2.2.1. Medios de comunicación tradicionales: periodismo cultural

El concepto de cultura es un término muy amplio y está en constante evolución. Dentro de sus especialidades, el periodismo cultural es el que se ocupa de informar y valorar los acontecimientos que se relacionan con el concepto de cultura de cada época concreta³⁷. Esta información, perteneciente al Patrimonio Cultural, se encuentra en una sección sobre la cultura, cuyas fuentes de información, según Monjas Eleta, se puede clasificar en dos grupos diferenciados:

- 1.) Las oficiales, donde las instituciones son las que se encargan de la gestión, promoción y protección pública del Patrimonio Cultural, como el Ministerio de Cultura, la Consejería de Cultura, Museos, Bibliotecas o Archivos.
- 2.) Las expertas, donde son los investigadores, teóricos y académicos los encargados de dichas tareas. Así mismo, se podría incluir un nuevo grupo, el digital, por la difusión de Internet³⁸.

Su ubicación en un periódico puede variar en función de si se trata de la “alta cultura” o “cultura popular”³⁹. Además, existen otros criterios, como el geográfico, que hace que la noticia esté clasificada en un espacio dedicado a lo local o a lo regional, o el político o el turístico, que hacen que las noticias se ubiquen en el área de sociedad. Como señala en su tesis Monjas Eleta:

“la amplitud del concepto de Patrimonio Cultural dificulta, por tanto, su adscripción a un área y más concretamente al área de Cultura convirtiéndose en una materia transversal que puede cambiar de ubicación según el enfoque dado a la información, aunque la relevancia de los bienes incluidos en el Patrimonio Cultural y la especificidad de la materia requerían un trato especializado”⁴⁰.

Por lo tanto, los medios de comunicación tradicionales son un sistema cerrado donde la información se difunde de una forma controlada, formal y pasiva. Para el análisis, se han utilizado los siguientes criterios de selección de noticias, en función de su temática:

- Inauguraciones de nuevos centros museísticos.
- Inauguraciones de exposiciones, o relacionadas con conmemoraciones culturales.
- Ampliaciones y remodelaciones de museos.

³⁷MONJAS ELETA, María. 2012. *El patrimonio cultural... op. cit.*, pág. 104.

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ *Idem.*

- Estadísticas de visitantes.
- Nombramientos, ceses o dimisiones de responsables de los museos.
- Adquisiciones de nuevas piezas por parte de museos.
- Reclamación de la devolución de obras⁴¹.

Museo de Arqueología y Prehistoria de Cantabria [MUPAC]	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020
Inauguraciones	0	0	0	0
Exposiciones temporales	0	1	0	6
Ampliaciones	0	0	0	0
Estadísticas	0	0	0	1
Nombramientos, ceses	1	0	0	0
Adquisiciones	0	0	0	1
Reclamaciones	0	0	0	0
TOTAL	1	1	0	8

Tabla 5. Clasificación de las informaciones correspondientes al MUPAC, según su temática, durante los meses febrero-mayo del 2020. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de HEMEROTECA *EL DIARIO MONTAÑÉS*. 2020. Noticias del 2020 de *El Diario Montañés*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/hemeroteca/>

Museo de Arqueología y Prehistoria de Cantabria [MUPAC]	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020
Inauguraciones	0	0	0	0
Exposiciones temporales	3	2	4	4
Ampliaciones	0	0	0	0
Estadísticas	0	0	0	0
Nombramientos, ceses	1	0	0	0
Adquisiciones, prestamos	1	0	0	0
Reclamaciones	0	0	0	0
TOTAL	5	2	4	4

Tabla 6. Clasificación de las informaciones correspondientes al MUPAC, según su temática, durante los meses de febrero-mayo del 2020. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de HEMEROTECA *EUROPA PRESS*. 2020. Noticias del 2020 de *Europa Press*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/sitemap/2020/>

⁴¹ *Idem.*

Museo de Arqueología y Prehistoria de Cantabria [MUPAC]	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020
Inauguraciones	0	0	0	0
Exposiciones temporales	1	0	0	1
Ampliaciones	0	0	0	0
Estadísticas	0	0	0	0
Nombramientos, ceses	0	0	0	0
Adquisiciones, prestamos	0	0	0	0
Reclamaciones	0	0	0	0
TOTAL	1	0	0	1

Tabla 7. Clasificación de las informaciones correspondientes al MUPAC, según su temática, durante los meses de febrero-mayo del 2020. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de HEMEROTECA *EL DIARIO ALERTA*. 2020. Noticias del 2020 de *EL DIARIO ALERTA*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiarioalerta.com/archive/content>

Como se observa en las tablas 5 y 6, las publicaciones sobre exposiciones temporales, relacionadas algunas de ellas con eventos culturales, por un lado, y actividades didácticas, por otro, son las que un mayor número agrupan, tanto en *El Diario Montañés*, como en *Europa Press*. En el caso de *El Diario Alerta* sorprende como, siendo junto con *El Diario Montañés* los dos diarios regionales más notorios, su número de publicaciones, en comparación con el resto, es mínimo. Estas noticias se ajustan a criterios de valor-noticia como la novedad, pieza del mes, actualidad, el interés, o servicio público de la actividad didáctica, etc.

El tratamiento informativo de las exposiciones temporales está ligado, generalmente, a las piezas del mes, sin embargo, como consecuencia del confinamiento experimentado por la población entre los meses de marzo-mayo, las noticias han estado relacionadas a la promoción de actividades didácticas digitales. Como dato interesante hay que señalar la noticia publicada en *El Diario Montañés*, “Reabre El Soplao y se suma a las cuevas que han vuelto a la actividad con 241 visitantes en una semana”, donde puede recogerse una estadística de visitantes: el MUPAC ha recibido aproximadamente 139 visitantes, desde el 19 de mayo hasta el 2 de junio⁴².

En el sondeo por el periódico *Europa Press* destaca una noticia publicada en el mes de febrero, donde anuncian el préstamo, o traslado de bienes culturales, entre el MUPAC

⁴² “Reabre El Soplao y se suma a las cuevas que han vuelto a la actividad con 241 visitantes en una semana” (02.06.2020), *El Diario Montañés*. [Consulta: 03/06/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/culturas/reabre-soplao-suma-20200602182212-nt.html>

y el Museu d'Arqueologia de Catalunya: “El MUPAC presta piezas al Museu d'Arqueologia de Catalunya para una exposición temporal”⁴³. En el préstamo se incluyen ocho piezas originales y tres réplicas de su colección de arte mueble paleolítico, dentro las cuales se encontraba la Espátula de “El Pendo”. Este hecho tiene que ver con una conmemoración cultural, según la fuente, con motivo del 20 aniversario de la declaración de este arte rupestre Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO⁴⁴.

Por todo ello, y a pesar del contexto experimentado durante estos meses, no cabe duda de que uno de los públicos más importantes de los productos patrimoniales proviene de los medios de comunicación tradicionales, un público que puede ofrecer a los gestores de los museos una cobertura mediática capaz de generar mensajes con credibilidad⁴⁵.



Ilustración 3. Ejemplo primero de una inserción publicitaria en la prensa que se sirve de una de sus piezas estrellas: una muela neandertal. Fuente: “El premolar neandertal de la cueva del Castillo, pieza del mes del MUPAC” (31.01.2020), *El Diario Cantabria*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariocantabria.es/articulo/cultura/premolar-neandertal-cueva-castillo-pieza-mes-mupac/20200131123001070965.html>

⁴³ “El MUPAC presta pieza al Museo d’Arqueologia de Catalunya para una exposición temporal” (03.02.2020), *Europa Press*. [Consulta: 03/06/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/cultura-deporte-00760/noticia-mupac-presta-piezas-museu-darqueologia-catalunya-exposicion-temporal-20200203113941.html>

⁴⁴ *Idem*.

⁴⁵ MATEOS RUSILLO, Santos M. *Manual de comunicación para... op. cit.*, pág. 46.

En esta publicación (Ilustración 3)⁴⁶ vemos como su objetivo es promocionar la pieza del museo, e informar a su público potencial. Como este podríamos señalar un sinnúmero de casos: a través de una fotografía de una de las piezas que forman parte de la exposición, o de una imagen de las instalaciones del museo, y la información textual básica (nombre, fechas, dirección, etc.)⁴⁷

Como se ha mencionado anteriormente, la situación extraordinaria experimentada en los últimos meses ha provocado, entre otras consecuencias, una reducción muy drástica en materia de publicaciones de actividades cotidianas para el MUPAC. A pesar de ello, en las siguientes líneas, analizaremos un evento típico para esta institución, como es el de la pieza del mes, correspondiente al mes de febrero. Se trata de la costilla decorada de la cueva de “El Mazo” (Ilustración 4)⁴⁸. El motivo se debe a que este evento conforma un calendario de actuación en el que se incluye una exposición temporal y un congreso científico, con una conferencia. El análisis está guiado por su ubicación en el diario, el bloque de titulares, los géneros periodísticos, las fuentes de información, el lenguaje y los rasgos formales⁴⁹.

28 / 2 / 2020

12:49 **La costilla decorada de la cueva de 'El Mazo', pieza del mes del MUPAC**

SANTANDER, 28 Feb. (EUROPA PRESS) - La costilla decorada de la cueva de 'El Mazo' (Revilla de Camargo) es pieza del mes del Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria (MUPAC). La segunda sesión del ciclo, organizado por la Vicepresidencia de Cantabria con la colaboración de la Asociación de Amigos del MUPAC, se celebrará el martes 3 de marzo.



Ilustración 4. Ejemplo segundo de una inserción publicitaria en la prensa que se sirve de una de sus piezas estrellas: la costilla decorada de “El Mazo”. Fuente: “La costilla decorada de la cueva de El Mazo, pieza del mes del MUPAC” (28.02.2020), *Europa Press*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/cultura-deporte-00760/noticia-costilla-decorada-cueva-mazo-pieza-mes-mupac-20200228124936.html>

⁴⁶ “El premolar neandertal de la cueva del Castillo, pieza del mes del MUPAC” (31.01.2020), *El Diario Cantabria*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariocantabria.es/articulo/cultura/premolar-neandertal-cueva-castillo-pieza-mes-mupac/20200131123001070965.html>

⁴⁷ *Ibidem*, pág. 68.

⁴⁸ “La costilla decorada de la cueva de El Mazo, pieza del mes del MUPAC” (28.02.2020), *Europa Press*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/cultura-deporte-00760/noticia-costilla-decorada-cueva-mazo-pieza-mes-mupac-20200228124936.html>

⁴⁹ MONJAS ELETA, María. *El patrimonio cultural... op. cit.*, pág.

The screenshot shows the website of Cantabria 24 horas. At the top, there is a navigation bar with links to Cantabria, Santander, Besaya, Economía, Cultura, Deporte, España&Mundo, and Sociedad. A search bar labeled 'BUSCAR' and social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube are also present. The date 'Sábado 30 de Mayo del 2020' is displayed on the right. The main headline reads: 'La pieza del mes del MUPAC fue descubierta en la cueva de El Mazo, la primera excavada en España'. Below the headline, a sub-headline states: 'El doctor Ramón Montes pronunciará una conferencia el martes y recordará que Marcelino Sanz de Sautuola debutó en la arqueología prehistórica en esta cavidad'. To the right of the article, there is a section titled 'LA CLAVE DEL DÍA' with the sub-header 'DOS POLÉMICAS'. Below this, there is a small image showing two men in suits, with the caption 'Los reyes Felipe VI y su padre Juan'.

Ilustración 5. Ejemplo tercero de una inserción publicitaria en la prensa que se sirve de una de sus piezas estrellas: la costilla decorada de “El Mazo”. Fuente: “La pieza del mes del MUPAC fue descubierta en la cueva de El Mazo, la primera excavada en España” (28.02.2020), *Cantabria 24 horas*. [Consulta: 03/06/2020]. Disponible en: <https://www.cantabria24horas.com/noticias/la-pieza-del-mes-del-mupac-fue-descubierta-en-la-cueva-de-el-mazo-la-primer-excavada-en-espaa/82636>

El primer punto, al que se hace referencia, tiene que ver con la sección en donde se publica las unidades periodísticas analizadas. *Europa Press* y *Cantabria 24 horas* son las dos agencias de noticias que albergan la publicación aquí comentada. Ambos poseen una subdivisión temática en donde la cultura posee un apartado diferenciable de los demás. Por tanto, esta noticia sobre la exposición temporal fue acogida en dicha sección cultural, la cual se suele encontrar, en términos generales, en las últimas páginas del diario.

El bloque de titulares, antetítulo, título, subtítulo y, en ocasiones, cintillo, es el segundo elemento de la ficha de análisis⁵⁰. En ambos observamos unos titulares enunciativos que, como señalamos en el caso de la Ilustración 3, corresponden al género noticia ofreciendo la información más básica. Su objetivo es llamar la atención del público potencial, el que más arraigado está al museo, más que ofrecerle datos (aunque sí lo hacen indirectamente). Por ejemplo, el perteneciente a *Cantabria 24 horas*: “La pieza del mes del MUPAC fue descubierta en la cueva de El Mazo, la primera excavada en España”⁵¹. (Ilustración 5).

Su condición apegada con la actualidad ha generado un abundante abanico de noticias en donde se publica cómo el museo, y los de Cantabria en general, han sobrellevado este confinamiento, por un lado, y cómo han colgado recursos didácticos en sus plataformas,

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ “La pieza del mes del MUPAC fue descubierta en la cueva de El Mazo, la primera excavada en España” (28.02.2020), *Cantabria 24 horas*. [Consulta: 03/06/2020]. Disponible en: <https://www.cantabria24horas.com/noticias/la-pieza-del-mes-del-mupac-fue-descubierta-en-la-cueva-de-el-mazo-la-primer-excavada-en-espaa/82636>

ya sean redes sociales (lo veremos más adelante) o su página web. Respecto a las fuentes utilizadas para justificar las noticias, las más citadas corresponden a las expertas, y a las de la administración regional. En la siguiente tabla se recogen esquemáticamente:

FUENTES	MUSEOS	EXPOSICIONES
Humanas	0	0
Gobierno Central	0	0
Gobierno de Cantabria	8	2
Diputaciones	0	0
Ayuntamientos	0	1
Fuerzas de Seguridad	0	0
Tribunales	0	0
Universidad	1	0
Partido Político	0	0
Fundaciones	0	0
Organizaciones	1	1
Oficiales	8	3
Expertas	0	0
Agencias	0	0
Archivos	0	0
Biblioteca/Hemeroteca	1	0

Tabla 8. Listado de fuentes de información sobre museos y exposiciones temporales durante los meses de febrero-mayo del 2020 en Europa Press. Fuente: elaboración propia a partir de MONJAS ELETA, María. *El patrimonio cultural... op. cit.*, pág. 228; HEMEROTECA EUROPA PRESS. 2020. Noticias del 2020 de Europa Press. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/sitemap/2020/>

Respecto al lenguaje y a las formas formales, primero hay que señalar que es habitual la mezcla del lenguaje especializado con el literario, como es en este caso⁵². Del mismo modo, se combinan con términos especializados en el arte mueble paleolítico, como es el caso de “antediluvianos”.

⁵² MONJAS ELETA, María. *El patrimonio cultural... op. cit.*, pág. 257.

Para finalizar este apartado he seleccionado la noticia que corresponde a la Ilustración 6⁵³, ya que representa cual es el contexto al que el MUPAC se enfrentará en su futuro más próximo. Mientras que el resto de los museos se enfocan en el desarrollo de la didáctica digital, el MUPAC apuesta por la realización de exposiciones temporales, por un lado, y de actividades presenciales, como conferencias, ciclo de charlas, etc., por otro.

El proyecto mencionado es un concurso en el que se propone como temática el dibujo. El objetivo es acercar a la población al conocimiento de importancia de los museos como instituciones sociales al servicio de la comunidad. La propuesta es la realización de una serie de bocetos en donde aparezca representado la futura sede del MUPAC. Del mismo modo, la noticia hace hincapié en la participación digital de los museos durante los meses del confinamiento. Dicha participación será medida en la siguiente actividad.

Llama la atención una noticia publicada el día 20 de mayo, en *El Diario Alerta*, titulada “Sin ningún riesgo y pocos visitantes”⁵⁴. El interés de esta radica en dos partes de suma importancia. Por un lado, porque refleja una consecuencia que la pandemia del COVID-19 ha tenido en los museos de Cantabria: el escaso número de visitantes tras la reapertura de las instalaciones ya sea por miedo al contagio, o por desconocimiento de estas. Según la fuente, “solo un par de personas se habían animado a entrar por la mañana al Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria (Mupac)”⁵⁵. Estos datos chocan directamente con los ofrecidos por *El Diario Montañés*, a inicios del mes de junio (Ilustración 6).

Por otro lado, porque señala las características del museo, así como la utilidad social de dicha institución. Dada su función social, el MUPAC es consciente del contexto en el que vive su comunidad y quiere ser un escaparate de esta. Este es el motivo por el que su guion, es decir, aquello que quiere enseñar, se ha adaptado al presente. La noticia señala que “en el museo hay informaciones relativas a la evolución de los modos de vida, y, pese a que no hay un tratamiento muy específico de enfermedades, los guías tratan algunos de los temas como las pestes [...] y como esas grandes pandemias contribuyeron a cambios importantes en la sociedad”⁵⁶.

⁵³ BALBONA, Guillermo (18.05.2020): “La próxima elección del proyecto del nuevo MUPAC marca el Día de los Museos”, *El Diario Montañés*. [Consulta: 06/06/2020]. Disponible en:

<https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/proxima-eleccion-proyecto-20200518192213-ntvo.html>

⁵⁴ “Sin ningún riesgo y pocos visitantes” (20.05.2020.), *El Diario Alerta*. [Consulta: 14/06/2020]. Disponible en: <https://www.eldiarioalerta.com/articulo/cultura/ningun-riesgo-pocos-visitantes/20200520093150078559.html>

⁵⁵ *Idem*.

⁵⁶ *Idem*.

Con otras palabras, el museo enseña el conocimiento que está impreso en los objetos, lo cual es, al mismo tiempo, uno de los principios socioculturales básicos de la Historia. Como ha recordado recientemente John Luckacs en su obra, *El futuro de la historia*: “la tarea principal de los historiadores, quizá en especial hoy día, es recordarle a la gente esa conexiones innumerables e infinitas (y también misteriosas) que ligan el presente y el pasado”⁵⁷.



Ilustración 6. Proyectos futuros de los Museos de Cantabria tras el confinamiento. Fuente: fotografía propia. Localización digital: BALBONA, Guillermo (18.05.2020): “La próxima elección del proyecto del nuevo MUPAC marca el Día de los Museos”, *El Diario Montañés*. [Consulta: 06/06/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/proxima-eleccion-proyecto-20200518192213-ntvo.html>

⁵⁷ LUKACS, John. *El futuro de la historia*. Madrid: Turner, 2011, págs. 29 y 152. Cita tomada de: MORADIELLOS, Enrique. *El oficio del historiador. Estudiar, enseñar, investigar*. Madrid: Akal, 2013, pág. 101.

3.2.2.2. Medios de comunicación sociales: página web, redes sociales

a) Página web

En primer lugar, conviene nuevamente destacar uno de los mayores tormentos para este tipo de análisis: la insuficiente implicación en el desarrollo de la difusión. El objeto de toda página web consiste en asegurar el rápido acceso a la información demandada por sus visitantes. Su éxito se medirá a través de la generación de sensaciones satisfactorias, es decir, gracias a una navegación clara, un buen diseño, información a la mano, etc.

En el caso del sitio web de este museo, por desgracia, no cumple exitosamente con ninguno de los requisitos comentados. Por ello, difícilmente conseguirá llegar hacia el mayor número posible de individuos, y, por tanto, no podrá destacar sobre el resto de los museos del norte peninsular que comparten la misma tipología de fondos. Debe ser una prioridad, cosa que lo es, la toma de conciencia del problema, y su posterior solución, ya que de ello dependerá parte del futuro de esta institución.

b) Redes sociales

Por otro lado, no todos los museos están en las Redes Sociales, o saben cómo utilizarlas eficazmente. En el caso particular de Cantabria, a través de la asociación Museos de Cantabria, cinco museos se han unido para así poder complementar la falta de notoriedad y de patrocinio que solos les hubiera sido imposible conseguir. Como se viene diciendo, este estudio está enfocado en el MUPAC, por lo que nuestro sondeo a través de las RRSS se va a enfocar en las publicaciones exclusivas de esta institución.

Al no disponer de ningún estudio específico centrado en este tema sobre el MUPAC, esta evaluación está basada en buena parte en la metodología que Antonio Bellido Blanco utilizó para su “Evaluación de las Redes Sociales en los Museos de Castilla y León”⁵⁸. También, hemos acudido a revisar la página web de los cinco museos y sus perfiles en las redes sociales. Hubiese sido oportuno la participación junto con el personal encargado en la gestión de las redes, pero esto ha sido imposible.

La recogida de datos se ha circunscrito esencialmente a los meses de mis prácticas, de febrero a abril, sin embargo, como consecuencia de la pandemia del COVID – 19, mis

⁵⁸ BELLIDO BLANCO, Antonio. “Evaluación de las Redes Sociales en los Museos de Castilla y León”. *Actas de las Jornadas de Museología. La comunicación y la gestión de la imagen en los museos*. [en línea] León, (2016) págs. 1-22. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: [https://www.academia.edu/35876980/Evaluación de las Redes Sociales en los Museos de Castilla y León](https://www.academia.edu/35876980/Evaluación_de_las_Red_Sociales_en_los_Museos_de_Castilla_y_León)

resultados, a partir de la segunda quincena de marzo, se han visto modificados. Para el sondeo se establecieron cuatro categorías en función del tipo de comunicación (Tabla 9):

- notificaciones (avisos y recordatorios de la programación del museo físico), promociones (concursos, publicaciones, días de entrada gratuita, etc.),
- difusión (acercamiento a fondos artísticos y documentales mediante imágenes, textos, audios o vídeos),
- e invitaciones a colaborar en proyectos museográficos.

	Febrero				Marzo				Abril			
	N	D	P	I	N	D	P	I	N	D	P	I
Pinterest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Twitter	17	11	-	6	21	17	-	15	18	7	-	18
Instagram	-	-	-	-	4	1	-	4	1	1	-	-
Facebook	13	13	-	9	15	15	-	14	17	17	-	17

Tabla 9. Seguimiento en Facebook, Pinterest, Twitter e Instagram del MUPAC.

Fuente: elaboración propia.

N: Notificaciones / D: Difusión de fondos/ P: Promociones/ I: Invitación a colaborar

(Datos de febrero, marzo, abril de 2020. Elaboración propia.)

Las cifras del sondeo proporcionan dos datos especialmente relevantes. Vemos, por un lado, como no poseen cuenta en Pinterest, y son pocos activos en Instagram, donde solo se publican las noticias, o eventos, más notorias de esta institución. En este caso serían las exposiciones temporales, o las “piezas del mes”.

En términos generales, el nervio de los museos suelen ser las exposiciones temporales, ya que no solo aportan conocimiento, sino que captan nuevos públicos y promocionan la institución⁵⁹. Sin embargo, requieren de publicidad y esta es cara. Según Martínez Gil y Santacana Mestre, “una de las fórmulas más eficaces para sobrellevar las malas rachas económicas son las ventajas de las redes sociales. También deberán dirigirse hacia todos los públicos, aunque una de sus ventajas es que permite adaptarse a un tipo de público específico dependiendo de la situación”⁶⁰.

⁵⁹ MARTÍNEZ GIL, Tània: SANTACANA MESTRE, Joan. *La cultura museística... op. cit.*, pág. 72.

⁶⁰ *Ibidem*, pág. 73.

Por otro lado, llama la atención como el MUPAC sí es activo en otras redes sociales, como Facebook y Twitter. En este caso, el aumento de la actividad durante los meses de marzo y abril, como consecuencia del confinamiento fruto de la pandemia del COVID-19, es el dato más llamativo. Posteriormente realizaremos un seguimiento más preciso en estas dos redes sociales, y aprovecharemos para realizar una comparación con el resto de los museos aglutinados bajo el nombre “Museos de Cantabria”.

- Facebook

	Seguid.	Public.	Gustas	Compart.	Coment.	Media	Media	Media
		Mes	Mes	Mes	Mes	Gustas/Public.	Compart./Public	Coment./Public
MUPAC	7103	14	509	115	36	36,3	8,2	2,5
MMC	7103	11	312	47	2	28,3	4,2	0,1
MNC	7103	2	93	47	0	46,5	23,5	0
MEC	7103	12	422	75	53	35,1	6,2	4,41
CT	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 10. Seguimiento en Facebook. Datos febrero de 2020. Fuente: elaboración propia a partir de BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 7.

	Seguid.	Public.	Gustas	Compart.	Coment.	Media	Media	Media
		Mes	Mes	Mes	Mes	Gustas/Public.	Compart./Public	Coment./Public
MUPAC	7103	18	393	114	1	21,8	6,3	0,05
MMC	7103	26	1108	701	31	42,6	26,9	1,1
MNC	7103	5	204	65	1	40,8	13	0,2
MEC	7103	13	924	157	25	71	12,07	1,9
CT	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 11. Seguimiento en Facebook. Datos abril de 2020. Fuente: elaboración propia a partir de BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 7.

El conjunto de los cinco museos señalados dispone de la misma cuenta en Facebook. La importancia de esta red social, según la revista *TELOS*, radica en que en ella están presentes el 78 por ciento de los internautas españoles. En el ámbito cultural ocurriría lo mismo, ya que es el espacio social con más números de museos⁶¹.

⁶¹ GÓMEZ VILCHEZ, Soledad: “Museos españoles y redes sociales: evaluación de preferencia y participación”. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*. [en línea] N.º. 90, 2012, pág. 80. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/>

Respecto al número de seguidores, su número no tiene por qué ser indicador del éxito de este medio de comunicación. Como se puede apreciar en las tablas, dependiendo del tipo de institución a la que pertenecen las diferentes notificaciones el éxito en “me gustas”, o en “compartidos”, varía considerablemente. Este es el motivo por el cual se han marcado tres criterios para contabilizar el éxito de cada institución individualmente.

Como consecuencia de la situación extraordinaria que ha acaecido el planeta durante este periodo de tiempo, las fechas del sondeo se han establecido durante febrero, un mes antes de la fecha de inicio de la cuarentena de España (15 de marzo de 2020), y durante abril, un mes después de la misma fecha. Estas fechas son aproximadas, sin embargo, nos sirven para corroborar como han reaccionado los mismos museos a esta situación.

La realidad que se aprecia resulta heterogénea. Mientras que el Museo de Arqueología y de Prehistoria, y el Museo Marítimo del Cantábrico, son los más activos (publicando cerca de dos-tres veces al día, teniendo una media de publicación casi diaria), el Museo Etnográfico, y el Museo de la Naturaleza, son los menos activos (con una media que no ronda la publicación diaria).

La efectividad, en forma de “me gustas”, “compartidos” y “comentarios”, es de nuevo variada y puede ser considerada de forma. El hecho de haber publicado en un porcentaje mayor o menor nos es indicador que vayas a tener un éxito garantiza. Prueba de ello son los resultados del MNC y del MEC, donde a pesar de su bajo número de publicaciones, en comparación con el resto, sí poseen un alto grado de acción de los internautas. Sobre todo, se aprecia en los comentarios, donde el MEC posee resultados satisfactorios.

En el caso del MUPAC, la media de publicaciones se mantiene durante los dos meses. Dichas publicaciones se pueden clasificar en dos grupos diferenciados: 1.) durante el mes de febrero: dedicadas a la difusión de sus fondos prehistóricos; y, 2.) durante el mes de abril: dedicadas a la difusión de sus fondos de la Antigüedad. Estas fichas, publicadas bajo el *hashtag* #yomequedoencasa, están, a su vez, subdivididas en tres series concretas: piezas estelares, juegos infantiles y cocina romana.

Por otro lado, aparentemente se puede apreciar un descenso drástico en el número de “me gustas” y “comentarios”, lo cual es indicador del fallo es su plan de difusión, ya que durante el mes de abril el grueso de las publicaciones esta enfocadas en el fomento del contenido cultural digital, como consecuencia de la crisis sanitaria y del plan de acción de los museos internacionalmente.

En este sentido, el Museo Marítimo del Cantábrico destaca en el mes de abril sobre los demás, lo cual es indicador de su éxito en el plan de difusión y posible ejemplo a tomar en consideración. Su temática, a diferencia del MUPAC que presenta la difusión de sus fondos a través de publicaciones como “la pieza del mes”, se basa en la realización casi continua de actividades didácticas, enfocas generalmente en un público familiar e infantil. Esto es indicador de que han sabido identificar a su público objetivo, enfocándose en un segmento de este: en el infantil principalmente.

En la bio, el MUPAC se nos presenta dentro del conjunto Museos de Cantabria. Es por ello por lo que en la información general no aparece como institución independiente, sino como una opción cultural más, dependiente de la Consejería de Cultura del Gobierno de Cantabria. Así se definen: “Cultura sobre la naturaleza, prehistoria, arqueología, el mar, la vida, tradiciones y costumbres de Cantabria. Perfil institucional de todos los museos regionales dependientes de la Consejería de Cultura del Gobierno de Cantabria”⁶².

La imagen de perfil y de portada representa una incoherencia: corresponden a dos museos diferentes, el MMC y el MUPAC, los cuales no representan al conjunto de los cinco museos. Ocurre lo mismo con la publicación fijada al inicio del perfil, ya que la imagen escogida no corresponde con el conjunto de los museos. A pesar de ello sí que demuestra cómo a través de un solo pequeño detalle, como una mascarilla, se puede cambiar radicalmente una publicación. Sí están enlazados con Twitter, pero no con su página web. Llama la atención cómo el perfil está ligado a una página desactualizada del MUPAC, cuya última acción fue el 13 de julio de 2014.

Por otro lado, sí aportan información general básica, como un número de teléfono de contacto, en donde no se especifica la institución a la que pertenece, un correo electrónico, y una opción para los precios, aunque vuelven a no especificar ninguna de las entradas, u opciones posibles.

Respecto a los posts, o publicaciones, estas enlazan en la mayoría de las ocasiones con contenido externo útil, recurriendo en la mayoría de los casos a lo lúdico. Este recurso está relacionado directamente con la ya comentada nueva función social de los museos. En la siguiente imagen se puede apreciar cómo el MUPAC presenta una actividad para el desarrollo de la cultura en el público infantil a través del planteamiento de un acertijo a

⁶² FACEBOOK. 2020. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://www.facebook.com/MuseosCant>

resolver sobre las cuevas prehistóricas de Cantabria. Como se ha mencionado, pertenece a la serie de fichas publicadas bajo el *hashtag* #yomequedoencasa.



Ilustración 8. Ejemplo de actividad didáctica. Fuente: FACEBOOK. 2020. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://www.facebook.com/MuseosCant>

En términos generales, sí saben aprovechar la potencia multimedia que ofrece esta red social. A través de coberturas de eventos, enlazando fotos, vídeos, charlas, actividades, y un largo etcétera, no solo evitan los contenidos exclusivamente relacionados a su oferta, sino que además se abren a la participación directa con sus usuarios. Sin embargo, requiere de una solución los errores comentados con anterioridad, así como su unión con la página web.

- Twitter

	Seguid.	Public. Mes	Media Public. Día	Public. Retwtit	Rewteet de las Public.	Media Retweet por Public	Gustas de las Public	Media Gustas de las Public.
MUPAC	6198	9	0,3	6	47	3,9	157	10,4
MMC	6198	11	0,3	1	37	3	69	5,3
MNC	6198	2	0,06	0	6	3	11	5,5
MEC	6198	8	0,2	0	18	3	43	5,3
CT	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 12. Seguimiento en Twitter. Datos de febrero de 2020. Fuente: elaboración propia a partir de BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 9.

	Seguid.	Public. Mes	Media Public. Día	Public. Retwtit	Rewteet de las Public.	Media Retweet por Public	Gustas de las Public	Media Gustas de las Public.
MUPAC	6198	14	0,4	8	109	5,1	189	9
MMC	6198	23	0,7	1	110	4,7	169	7
MNC	6198	6	0,2	1	31	3,8	51	5,6
MEC	6198	14	0,4	1	68	4,8	162	10,8
CT	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 13. Seguimiento en Twitter. Datos de abril de 2020. Fuente: elaboración propia a partir de BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 9.

La gran mayoría de museos se encuentran en Twitter. Según Gómez Vílchez “junto a Facebook, la segunda red por número de museos y centros expositivos es Twitter. Los primeros perfiles institucionales se crearon en torno al año de 2008, siendo los Museos Científicos Coruñeses los primeros en usar esta red de microblogging y seguidos por el Museo de Arte Contemporáneo y por el Museo del Prado”⁶³. Respecto a sus ventajas para este tipo de instituciones, según Llerena Iglesias, serían la facilidad de uso, gratuidad, posibilidad de promoción, educación e interacción⁶⁴.

Una misma característica, en comparación con el sondeo anterior, es la multitud de diferencias entre los museos. El número de publicaciones diaria no supera las tres, si se atiende a las tablas, vemos como no es una red social gestionada efectivamente. De entre ellos vuelve a destacar el MMC, el cual ha aumentado el número de sus tweets, junto con el volumen de actividades didácticas ejercidas por esta institución. Se podría plantear una sobresaturación de la cuenta, aunque, realmente, el hecho de ser compartida no genera

⁶³ GÓMEZ VÍLCHEZ, Soledad. *Museos españoles y redes sociales... op. cit.*, pág. 80.

⁶⁴ LLERENA IGLESIAS, Susana. *La comunicación de los museos... op. cit.*, pág. 61.

una seria amenaza en este sentido. Tampoco aparece registro de estos durante el fin de semana. En esta red resulta importante la interrelación entre perfiles y su manifestación más relevante es el recurso para retuitear publicaciones de otros⁶⁵, lo que supone en torno al 80 % del total de los mensajes. Esto obliga a sus gestores a estar mucho más pendientes de las cuentas que siguen para utilizar este recurso óptimamente⁶⁶.

En Twitter los museos parecen aplicarse mucho más en promocionar sus actividades y darse publicidad, aunque de todos ellos el MMC es el que mejor se encuentra en el rango. Para el análisis de la actividad del MUPAC utilizaremos los tres puntos planteados por Llerena Iglesias para medir el nivel de implicación de este museo con esta red social⁶⁷.

- 1) Buenas prácticas para promocionar su actividad.
- Sus bios son creativas.

En la bio de los Museos de Cantabria (@MuseosCant) la descripción del texto es clara y expresa la finalidad de un modo sencillo. La imagen, sin embargo, no se encuentra en armonía con el resto del perfil, ya que solo muestra una pieza perteneciente, en este caso, al MUPAC (Ilustración 9). No describe a los cinco museos pertenecientes a la institución. Sí está enlazado con la página web y ofrece la localización general.



Ilustración 9. Perfil y biografía de Museos de Cantabria en Twitter. Fuente: TWITTER. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://twitter.com/MuseosCant>

⁶⁵ BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 9.

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ LLERENA IGLESIAS, Susana. *La comunicación de los museos... op. cit.*, págs. 149-219.

- Hacen un uso creativo de los *hashtags*.

El *hashtag* es una forma creativa de promocionar el museo. Como su propio nombre indica, se trata de una etiqueta que agrupa todas las actualizaciones que incluyan ese *hashtag*, ofreciendo la posibilidad de leer sólo aquellos mensajes que estén relacionados con este tema. En la Ilustración 10 vemos cómo se utiliza el *hashtag* para promover una actividad didáctica a través de la etiqueta #MuseoDesdeCasa.

- Enlazan a contenido externo, útil y oportuno y lo retuitean.

En la Ilustración 11 se cumplen los elementos señalados: se explica la noticia y se añade una imagen de lo que se está comentando. Además, se incluye un enlace invitando a los seguidores a participar en la actividad.

- Recurren de vez en cuando a lo lúdico.

Este recurso está relacionado directamente con la ya comentada nueva función social de los museos. En la Ilustración 12 se puede apreciar como el MUPAC ofrece un puzzle de manera gratuita para el desarrollo de la cultura.



Ilustración 10. Ejemplo del uso de los hashtags. Fuente: TWITTER. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://twitter.com/MuseosCant>



Ilustración 11. Ejemplo de un enlace a contenido exterior, junto con una actividad.
Fuente: TWITTER. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://twitter.com/MuseosCant>



Ilustración 12. Ejemplo de un recurso lúdico. **Fuente:** TWITTER. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://twitter.com/MuseosCant>

2) Buenas prácticas para crear comunidad con seguidores:

Las publicaciones se caracterizan por poseer una voz humana, es decir, por aquella que “humaniza las estrategias de comunicación al expresar opiniones y emociones”⁶⁸. Esto se apoya en las preguntas que se plantean para generar una conversación con los seguidores y visitantes de la red. Sin embargo, no obtienen respuestas, con lo cual el propósito inicial pierde todo sentido.

Además, hay que señalar que tampoco responden a las menciones publicadas, es decir, no se agradece el apoyo por este medio a quien los promociona. Tampoco sirve realmente la ayuda servida, ya que no se genera una respuesta de la institución⁶⁹. Por otro lado, no sincronizan su perfil con el de otras redes sociales. Esto es un error fatal, ya que como señala Gómez Vélchez:

“resulta aconsejable que una institución visibilice las distintas redes sociales donde está presente como un modo adicional de seguir construyendo comunidad en estos nuevos espacios. Esto es interesante por dos razones: por un lado, publicar por ejemplo lo que un museo escribe en Twitter puede darle vida a su presencia en Facebook; y por otro, usar Facebook para conectarse con conocidos y escribir sus mensajes de Twitter permite obtener muchos comentarios”⁷⁰.

Por otro lado, dan crédito a sus fuentes, es decir, están justificadas y son creíbles. Una buena forma de fomentar esto y la comunidad de la red sería a través de encuestas entre sus seguidores, sin embargo, no se realizan. No se agradecen los retweets o menciones, lo cual es otro indicador de que no se posee el objetivo de fidelizar a los seguidores. Otros indicadores de este problema son los siguientes:

- No hacen #FF. Costumbre de Twitter realizada los viernes en donde se recomienda cuentas que valen la pena seguir.
- No hacen crowdsourcing. Trabajo colaborativo en el cual el público es un agente dinámico que participa de modo activo en los procesos de creación y puesta en valor de contenidos⁷¹.

3) Buenas prácticas para aprovechar el potencial multimedia:

⁶⁸ LLERENA IGLESIAS, Susana. *La comunicación de los museos... op. cit.*, pág. 175.

⁶⁹ *Idem*.

⁷⁰ *Ibidem*, pág. 188.

⁷¹ *Ibidem*, págs. 199-200.

En términos generales, sí saben aprovechar el potencial multimedia que ofrece Twitter, a través de diferentes métodos como: coberturas de eventos, enlazando fotos o vídeos. A pesar de ello, es posible mejorar esta fomentación para dar la sensación de participación de los seguidores, por ejemplo, añadiendo enlaces a audios, a blogs, a gráficos, a *apps*, o a tecnología Street view.

Según el ICOM, Twitter es la red social que mejor ejemplifica las oportunidades en términos de alcance y participación del museo con su público digital. En su página web ha señalado algunas recomendaciones, de las cuales señalo como forma de complementar las anteriores:

- Contar una historia con *hashtags*. Como se ha mencionado, los *hashtags* permiten guiar una conversación entre los usuarios a través de una temática específica, como la pieza del mes, por ejemplo.
- Concursos y participaciones. Forma divertida y alternativa de fomentar la participación y difusión de los fondos de un museo a través de una serie de retos o acertijos⁷².

3.2.2.3. YouTube

	Suscriptores	Vídeos	Fecha último vídeo
MUPAC	570	3	03/03/2020
MMC	570	14	27/05/202
MNC	570	4	20/05/2020
MEC	570	1	-
CT	570	0	0

Tabla 13. Seguimiento en YouTube. Datos febrero – mayo de 2020. Fuente: elaboración propia a partir de BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 15; YOUTUBE. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCzgyJs5aD62p9y-szK8NcfA>

El resto de las redes sociales poseen un número menor de suscriptores (tabla 13). En relación con el número de videos subidos, el MMC es el museo que más lo utiliza. Los contenidos online preferentes de esta institución corresponden a los realizados en vídeo. Se trata de un conjunto de materiales que han sido desarrollados con el objeto de crear

⁷² ICOM. 2013. Cómo comunicarse a distancia con su público. [Consulta 07/06/2020]. Disponible en: <https://icom.museum/es/covid-19/recursos/como-comunicarse-a-distancia-con-su-publico/>

contenido cultural que apoye la formación académica de sus visitantes, en concreto, está destinado hacia los niveles escolares.

Respecto al MUPAC, esta red social parece ser que no está presente en sus planes de difusión, prueba de ello son los solo tres vídeos colgados en este medio, que corresponden a conferencias, y a una visita virtual. En la siguiente lista se recogen de los títulos de dichos contenidos:

- Actividad 1. Pieza del mes del MUPAC. Febrero 2020. "El premolar neandertal de la cueva de El Castillo"⁷³.
- Actividad 2. Pieza del mes del MUPAC. Marzo 2020. "La Costilla de la cueva de El Mazo"⁷⁴.
- Actividad 3. Mayo 2020. Visita Virtual MUPAC⁷⁵.



Ilustración 13. Actividad 3. Visita virtual al MUPAC. Mayo 2020. Fuente: Presentación virtual en el canal YouTube del MUPAC. 2020. [Vídeo] Subido por Docencia Online. Cantabria: YouTube. [Consulta: 02/06/2020]. 1:35:12 min., color.

Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=jf5_GK6LoZc&t=124s

⁷³ Presentación en el canal YouTube de la Actividad 1 "El premolar neandertal de la cueva de El Castillo". 2020. [Vídeo] Subido por Museos de Cantabria (MUPAC). Cantabria: YouTube. [Consulta: 02/06/2020]. 58:53 min., color. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=sQ2N9HmvY0U&t=4s>

⁷⁴ Presentación en el canal YouTube de la Actividad 2 "La Costilla de la cueva de El Mazo". 2020. [Vídeo] Subido por Museos de Cantabria (MUPAC). Cantabria: YouTube. [Consulta: 02/06/2020]. 1:03:53 min., color. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=xVGFGHNLFAk&t=44s>

⁷⁵ Presentación virtual en el canal YouTube del MUPAC. 2020. [Vídeo] Subido por Museos de Cantabria (MUPAC). Cantabria: YouTube. [Consulta: 02/06/2020]. 1:35:12 min., color. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=jf5_GK6LoZc&t=124s

El medio por el cual se han efectuado ha sido YouTube. Gracias a este sitio web, los usuarios disponen de herramientas muy sencillas para poder acceder a los contenidos de los vídeos, pudiendo repetir la experiencia un sinnúmero de veces. Así mismo, el propio vídeo permite la interacción entre el museo y su público a través de un chat, generando, de esta forma, mejores resultados.

Sin embargo, como se ha dicho con anterioridad, no existe esta opción de participación de los usuarios en la página web, ni tampoco disponen de accesos directos para acceder a este contenido. El resultado es el escaso número de visualizaciones y de participantes en este tipo de actividades, lo cual repercute negativamente a la institución.

Del mismo modo, la presencia en esta red exige a los museos contar con medios para editar y producir sus propios vídeos, lo que no está al alcance de muchos de ellos (véase los datos de la tabla 13)⁷⁶. Un ejemplo de éxito sería el caso del MMC, el cual ha colgado en esta plataforma el suficiente contenido como para demostrar que su presencia no se limita únicamente en temas relacionados con sus fondos, sino que cuenta con una larga lista de reproducción que agrupa desde exposiciones temporales a talleres didácticos, y un largo etc.⁷⁷

En relación con lo anterior, una desventaja de YouTube, según Bellido Blanco, sería que “los requerimientos técnicos limitan en buena medida la capacidad del museo, aunque se incorporan vídeos propios sobre las actividades y otros recopilados”⁷⁸. Esto se puede relacionar con dos debilidades del MUPAC, comentadas con anterioridad: por un lado, con la falta de personal, y por otro, con la escasa capacidad de gestión.

En definitiva, son dos los condicionantes a la hora de medir la implantación y difusión en redes sociales por parte de esta institución. Por ejemplo, una alternativa sería Spotify que sirve especialmente para ofrecer listas de reproducción con piezas de las charlas o conferencias afines a temas del museo.

3.2.2.4. Medios vinculados con la promoción turística de Cantabria

Como consecuencia de su función social, hasta este punto el estudio ha estado guiado principalmente por la responsabilidad educadora del museo. Sin embargo, también se pueden colocar en el mundo del ocio y del turismo. En numerosas ocasiones a lo largo de

⁷⁶ BELLIDO BLANCO, Antonio. *Evaluación de las Redes Sociales... op. cit.*, pág. 18.

⁷⁷ *Idem.*

⁷⁸ *Ibidem*, pág. 19.

este trabajo se ha señalado que la posición geográfica del MUPAC es óptima, y que por sus características “está llamado (o debería estarlo) a constituir un polo de atracción de visitantes a la ciudad y a la región. A pesar de ello, mi experiencia particular, basada en conversaciones con colegas o familiares, me demuestra que un alto grueso de la población desconoce la existencia de esta institución.

A través de Internet he consultado diversos folletos o guías turísticas donde este museo no aparece reflejado en las mismas, o no está destacado como una experiencia única, solo se le incluye como una opción más. Como se indica en el *Plan de Mercado* de la propia institución, este museo representa una oportunidad, ya que es un importante foco turístico a escala nacional e internacional. Sin embargo, existen limitaciones que requieren de una acción casi inmediata.

En otros ejemplos nos podemos encontrar con la misma situación, como, por ejemplo, en el “Plan de *Marketing* Turístico de Cantabria 2018/2019” de CANTUR, en donde el MUPAC vuelve a aparecer como un elemento poco representativo dentro del conjunto de ofertas y de tendencias turísticas culturales (Ilustración 14)⁷⁹. Parte del problema radica en la falta de promoción que esta institución recibe por parte del Gobierno regional, así como al hecho de no estar incluido dentro del circuito turístico de las cuevas prehistóricas de Cantabria.

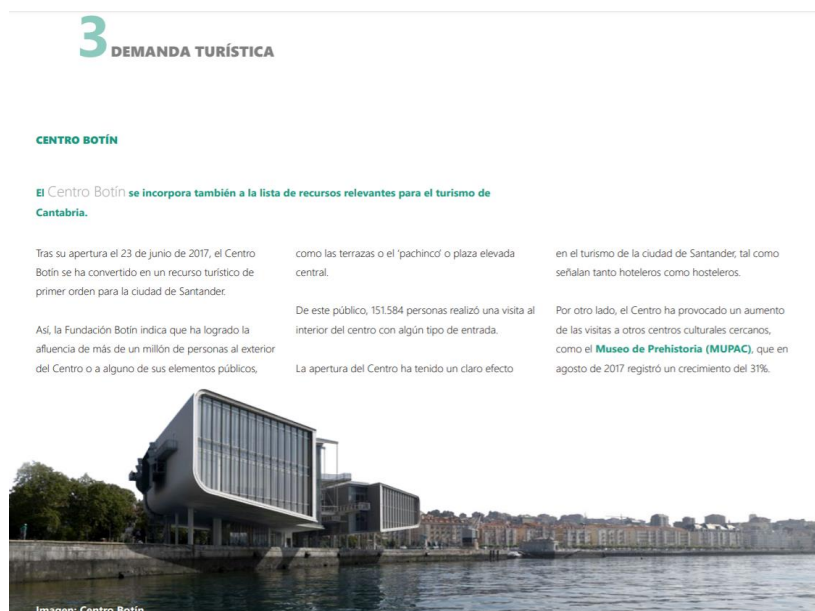


Ilustración 14. Ofertas turísticas culturales de Santander. Fuente: CANTUR. 2020. Plan de *Marketing* Turístico de Cantabria 2018/2020. [Consulta: 07/06/2020]. Disponible en: <https://issuu.com/luiscubria/docs/2018-01-pmkt-cantabria-2018-2019-do>

⁷⁹ CANTUR. 2020. Plan de *Marketing* Turístico de Cantabria 2018/2020. [Consulta: 07/06/2020]. Disponible en: <https://issuu.com/luiscubria/docs/2018-01-pmkt-cantabria-2018-2019-do>

4. CONCLUSIONES: IMAGEN Y VALOR SOCIAL DEL MUPAC

A raíz de la evolución de la idea de museo y de noción del Patrimonio Cultural sufrida a finales del siglo XX, esta prueba me ha permitido la práctica de ofrecer respuestas, lo más críticamente posible, a los nuevos retos que se plantea hoy en día la difusión cultural. Es por ello por lo que primero me gustaría agradecer esta oportunidad a la Universidad, por un lado, y al MUPAC, por otro, no solo por introducirme en este tipo de aprendizaje, sino también desde un punto de vista de desarrollo personal y profesional.

Dicho esto, para el conocimiento de la imagen de esta institución se han desarrollado dos tipos de actividades, aparente individuales, pero que están realmente unidas en sus pilares. La imagen de una institución se puede medir a través de diversos factores. Por un lado, lo que hace la institución: tipo de servicios y productos, equipo de trabajo, la sede, etc., en general, la información extraída del análisis del *Plan de Mercado* del MUPAC. Por otro lado, lo que dice de sí misma: su presentación en el exterior a través de métodos comunicativos tradicionales, como la prensa, o nuevos, como las redes sociales. En este sentido, la segunda actividad está dedicada en este tema.

Del mismo modo, María del Carmen Valdés Sagués señala que la imagen del museo depende también de su apariencia externa, el edificio, como de aspectos intangibles como las actividades del personal, la impresión de los estudiantes, etc.⁸⁰. Según sus propias palabras:

“la influencia de la imagen del museo en los individuos, usuarios o no del museo, es profunda, por lo que el museo debe estar interesado en intervenir en ella. Si es positiva, deberá ser promocionada. Si es negativa, modificada, o incluso, radicalmente alterada, para ello, previamente habrá de tenido que ser identificada y estudiada”⁸¹.

En el caso del MUPAC su imagen es negativa por dos razones fundamentales. Por un lado, la principal, por ser considerado uno más entre todos los centros culturales que están englobados bajo el título de Museos de Cantabria y, por otro lado, por sus puntos débiles: apariencia externa, falta de una sede definitiva e inversión en difusión. Sin embargo, sí tienen unos objetivos definidos, así como unos planes de acción para intentar solucionar sus problemas comunicativos.

⁸⁰ VALDÉS SAGUÉS, María del Carmen. *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea, 1999, pág. 97.

⁸¹ *Ibidem*, pág. 96.

Profundizando en el tema, la imagen de esta institución también se puede argumentar a través de otros tres factores diferentes: el producto o servicio, la comunicación, en donde se incluye la publicidad, *marketing* cultural, redes sociales, etc.) y el entorno. Estos tres elementos deberían formar parte de un todo a la hora de difundir la imagen del museo, pero en pocas ocasiones lo son.

El producto del MUPAC está muy bien definido. Como se ha comentado, su labor es un referente en el plano de la investigación y la conservación de los materiales históricos pertenecientes a la Prehistoria y Protohistoria. Sin embargo, su comunicación y su entorno están marcados por la dura realidad del propio museo, la cual es, en este caso, su historia y evolución, por un lado, y su edificio, por otro.

La falta de un departamento de *marketing* cultural especializado hace que la publicidad no vaya más allá de lo puramente informativo. Esto no quiere decir que no existan casos, tanto en la comunicación tradicional como en la social, donde se den publicaciones con un alto grado de excepcionalidad cultural. Pero solamente, a través de la inversión en este tipo de proyectos, como señala Mateos Rusillo, se podrá conseguir “una publicidad que nos haga sonreír, nos provoque o nos haga pensar, aunque sea unos pocos segundos”⁸².

Respecto al público del museo, la imposibilidad de atender a todo su conjunto obliga a los museos, como es el MUPAC, a escoger. De la diversidad tipológica, los niños son los primeros en ser atendidos. El motivo es su condición receptora de conocimiento, su disposición a aprender. En el sondeo por las redes sociales, un 90% del resultado estaba enfocado en el desarrollo de la educación de los escolares. También, el contexto social de confinamiento fomentaba este tipo de estrategias. En este caso, los padres, y las familias de estos, indirectamente también estarían incluidos en el mismo grupo. El otro grupo está representado por el público adulto general, donde la prensa, tanto física como digital, es el medio por el cual el museo se comunica con ellos, de una manera también informativa.

En definitiva, dada la naturaleza y condicionantes del MUPAC, su comunicación está enfocada y adaptada hacia un perfil de público concreto, el familiar, el cual es el que más se adapta al perfil y a las posibilidades presupuestarias y logísticas de la institución. De esta manera, como hemos podido ver, se han realizado unos programas de actividades y recursos que permiten incentivar el diálogo entre padres e hijos con los fondos del museo.

⁸² MATEOS RUSILLO, Santos M. *Manual de comunicación para museos... op. cit.*, pág. 71.

Nuevamente hay que señalar que esto es una generalidad, pero sí una realidad, a pesar del diverso programa destinado a un público más adulto.

Por otro lado, el diagnóstico por los medios de comunicación sociales demuestra que el MUPAC necesita una página web individual, en la que se vayan colgando de manera continua sus programas, actividades conferencias, etc. En una conversación con Roberto Ontañón, él mismo me comunicó que el MUPAC cuenta con dicha página web individual, pero su dependencia del Gobierno regional les impide poder habilitarla. En el caso de las redes sociales, su relación debería ser armónica y continuada. Esta interconexión resulta básica y necesaria para fomentar la interacción entre el museo y el usuario.

La proyección comunicativa del museo debería estar guiada por un departamento de comunicación, el cual debe planificar estratégicamente toda su actividad comunicativa en base a dos tipos de estrategias: el plan de comunicación y el manual de identidad visual comunicativa⁸³. La planificación estratégica deberá estar articulada a través de tres fases: la investigación, para conocer la realidad en la que se encuentra el museo, la planificación, el plan de comunicación, y la implementación, es decir, la ejecución y evaluación.

Una forma de completar este tipo de estudio sería a través de la localización y análisis de la opinión externa al museo, es decir, lo que los demás dicen de la institución. Por ejemplo, la opinión del público, directo o indirecto, real o potencial, los empleados, los suministradores, los grupos de opinión, la competencia, etc.⁸⁴.

En resumen, el museo depende en buena parte de su proyección comunicativa exterior para lograr su misión social, por lo que el fomento del desarrollo de un departamento de comunicación debería tener un papel fundamental, a pesar de que la realidad sea otra muy diferente. Su situación, al igual que el resto de las instituciones relacionadas directa, o en su caso indirectamente, con el Patrimonio Cultural, se encuentra en una tesitura difícil, fruto de los cambios tan drásticos y rápidos que la globalización impone tanto a un nivel general como local. Es por este motivo por lo que la difusión cultural se ha convertido en una prioridad, igual que la presencia de dichas instituciones en las nuevas tecnologías de la comunicación se ha convertido en otra realidad indiscutible.

⁸³ *Ibidem*, pág. 48.

⁸⁴ VALDÉS SAGUÉS, María del Carmen. *La difusión cultural... op. cit.*, pág. 90

BIBLIOGRAFÍA

- BELLIDO BLANCO, Antonio. “Evaluación de las Redes Sociales en los Museos de Castilla y León”. *Actas de las Jornadas de Museología. La comunicación y la gestión de la imagen en los museos*. [en línea] León, (2016) págs. 1-22. [Consulta: 28/05/2020].
Disponible en:
[https://www.academia.edu/35876980/Evaluación de las Redes Sociales en los Museos de Castilla y León](https://www.academia.edu/35876980/Evaluación_de_las_Red_Sociales_en_los_Museos_de_Castilla_y_León)
- CANTUR. 2020. Plan de *Marketing* Turístico de Cantabria 2018/2020. [Consulta: 07/06/2020]. Disponible en:
<https://issuu.com/luiscubria/docs/2018-01-pmkt-cantabria-2018-2019-do>
- CUÑAT CISCAR, Virginia María. “Recuperación del patrimonio histórico: una perspectiva histórica” ALEGRE ÁVILA, Juan Manuel (Dir.) *El patrimonio cultural español: aspectos jurídicos*, 1994.
- GARCÍA LORCA, Federico. *El público*. CLEMENTA MILLÁN, María (Ed.) 12.^a Ed. Madrid: Cátedra, 2015.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel. “El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo” *Complutum* [en línea] Vol. 26. N.º 2, (2015) (Ejemplar dedicado a: La museología entre la tradición y la posmodernidad), págs. 39-47. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671883>
- GÓMEZ VILCHEZ, Soledad. “Museos españoles y redes sociales: evaluación de preferencia y participación”. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación* [en línea] N.º. 90, (2012) págs. 79-86. [Consulta: 28/05/2020].
Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/>
- LLERENA IGLESIAS, Susana. La comunicación de los museos españoles en Twitter: análisis de la situación y establecimiento de buenas prácticas. Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid, 2015. [Consulta: 25/05/2020].
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=75458>
- LUKACS, John. *El futuro de la historia*. Madrid: Turner, 2011.
- MARTÍNEZ GIL, Tània; SANTACANA MESTRE, Joan. *La cultura museística en tiempos difíciles*. Gijón: Trea, 2013.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Trea, 2012.
- MONJAS ELETA, María. El patrimonio cultural y su tratamiento periodístico. Un análisis de la edición regional de *El Mundo de Castilla y León y el Norte de Castilla*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, 2012. [Consulta: 25/05/2020].
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=187276>
- MORADIELLOS, Enrique. *El oficio del historiador. Estudiar, enseñar, investigar*. Madrid: Akal, 2013.
- ONTAÑÓN PEREDO, Roberto; CHAUVIN GRANDELA, Adriana M. “El Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria: pasado, presente y futuro”. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional* [en línea] N.º Extra-35, (2017) págs. 811-824. [Consulta: 28/05/2020]. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6269416>
- ONTAÑÓN PEREDO, Roberto. CHAUVIN GRANDELA, Adriana; PEREDA ROSALES, Eva María. 2019. Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria. Plan Estratégico 2019-2022. [Consulta: 25/05/2020]. Boletín Oficial de Cantabria. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en:
<https://boc.cantabria.es/boces/boletines.do?boton=siguiente&id=23824>
- RUIZ ZAPATERO, Gonzalo. “La divulgación del pasado. Arqueólogos y periodistas: una relación posible” *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [en línea] Año n.º 4. N.º 17, (1996) págs. 96-99. [Consulta: 28/05/2020].
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3018320>
- SABATÉ NAVARRO, Miquel; GORT RIERA, Roser. *Museo y Comunidad: Un museo para todos los públicos*. Gijón: Trea, 2012.
- SATTA, Federica. Las estrategias de comunicación digital de los museos en las redes sociales: análisis de presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili, 2017. [Consulta: 25/05/2020].
Disponible en: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/TDX%3A2713>
- TRIVIÑO WEAVER, Karem Lucenith. “Plan estratégico de mercadeo. Un acto de fe por la valorización de la cultura prehispánica para el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge” *Anuario Turismo y Sociedad*. [en línea] Vol. 13, (2012) págs. 295-314. [Consulta: 28/05/2020].

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4325824>

- VALDÉS SAGUÉS, María del Carmen. *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea, 1999.
- WALIAS RIVERA, Luis. “La complicada implantación del *marketing* estratégico en los museos arqueológicos”. *Arqueología de los museos. 150 años de la creación del Museo Arqueológico Nacional: actas del V Congreso Internacional de Historia de la Arqueología / IV Jornadas de Historia SEHA – MAN*. [en línea] (2018) págs. 1355-1374. [Consulta: 07/06/2020].

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535412>

HEMEROGRAFÍA

- HEMEROTECA *EL DIARIO MONTAÑÉS*. 2020. Noticias del 2020 de *El Diario Montañés*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/hemeroteca/>
- HEMEROTECA *EL DIARIO ALERTA*. 2020. Noticias del 2020 de *El Diario Alerta*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiarioalerta.com/archive/content>
- HEMEROTECA *EUROPA PRESS*. 2020. Noticias del 2020 de *Europa Press*. [Consulta: 25/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/sitemap/2020/>
- “El premolar neandertal de la cueva del Castillo, pieza del mes del MUPAC” (31.01.2020), *El Diario Cantabria*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariocantabria.es/articulo/cultura/premolar-neandertal-cueva-castillo-pieza-mes-mupac/20200131123001070965.html>
- “El MUPAC presta pieza al Museo d’Arqueología de Catalunya para una exposición temporal” (03.02.2020), *Europa Press*. [Consulta: 03/06/2020].
Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/cultura-deporte-00760/noticia-mupac-presta-piezas-museu-darqueologia-catalunya-exposicion-temporal-20200203113941.html>
- “La costilla decorada de la cueva de El Mazo, pieza del mes del MUPAC” (28.02.2020), *Europa Press*. [Consulta: 05/05/2020]. Disponible en: <https://www.europapress.es/cantabria/cultura-deporte-00760/noticia-costilla-decorada-cueva-mazo-pieza-mes-mupac-20200228124936.html>

- “La pieza del mes del MUPAC fue descubierta en la cueva de El Mazo, la primera excavada en España” (28.02.2020), *Cantabria 24 horas*. [Consulta: 03/06/2020].
Disponible en: <https://www.cantabria24horas.com/noticias/la-pieza-del-mes-del-mupac-fue-descubierta-en-la-cueva-de-el-mazo-la-primera-excavada-en-espaa/82636>
- BALBONA, Guillermo (18.05.2020): “La próxima elección del proyecto del nuevo MUPAC marca el Día de los Museos”, *El Diario Montañés*. [Consulta: 06/06/2020].
Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/proxima-eleccion-proyecto-20200518192213-ntvo.html>
- “Sin ningún riesgo y pocos visitantes” (20.05.2020.), *El Diario Alerta*. [Consulta: 14/06/2020]. Disponible en: <https://www.eldiarioalerta.com/articulo/cultura/ningun-riesgo-pocos-visitantes/20200520093150078559.html>
- “Reabre El Soplao y se suma a las cuevas que han vuelto a la actividad con 241 visitantes en una semana” (02.06.2020), *El Diario Montañés*. [Consulta: 03/06/2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/culturas/reabre-soplao-suma-20200602182212-nt.html>

WEBGRAFÍA

- FACEBOOK. 2020. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020].
Disponible en: <https://www.facebook.com/MuseosCant>
- ICANE. 2007. Perfil del turista en Cantabria, año 2007. [Consulta: 28/05/2019].
Disponible en: <https://www.icanes.es/publications>
- ICANE. 2013. Perfil del turista en Cantabria, año 2013. [Consulta: 28/05/2019].
Disponible en: <https://www.icanes.es/publications>
- ICOM. 2013. Cómo comunicarse a distancia con su público. [Consulta 07/06/2020]. Disponible en: <https://icom.museum/es/covid-19/recursos/como-comunicarse-a-distancia-con-su-publico/>
- TWITTER. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://twitter.com/MuseosCant>
- YOUTUBE. Perfil de Museos de Cantabria. [Consulta: 02/06/2020]. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCzgyJs5aD62p9y-szK8NcfA>